

COUR DES COMPTES



Consolider et motiver pour progresser

PLAN STRATÉGIQUE 2010-2014

Introduction

Ce document présente les résultats de la planification stratégique adoptée par la Cour des comptes pour la période 2010-2014. Il s'inscrit dans la démarche qui avait été suivie lors de l'élaboration du précédent plan stratégique et il vise à préciser ce qui doit être mis en œuvre durant les cinq prochaines années pour concrétiser la vision et les valeurs définies dans la Déclaration de mission de notre institution.

La Cour des comptes est confrontée à des évolutions permanentes. Pour garantir la pertinence des résultats de ses travaux et répondre à des normes de qualité toujours plus exigeantes, elle doit être capable de se remettre en question et de faire preuve de créativité. C'est pourquoi la nouvelle planification a tenu compte des résultats du plan antérieur. Elle s'est également fondée sur une analyse des forces de l'institution et des principales améliorations attendues.

La stratégie pour la période 2010-2014 s'articule autour de trois concepts : **consolider et motiver pour progresser**. Ils signifient que la Cour des comptes entend tirer profit des acquis passés pour être en mesure de progresser et d'affronter les défis futurs. En outre, ils déterminent le choix des deux objectifs retenus : 1) **optimiser la qualité de nos audits** et 2) **donner la priorité aux ressources humaines**.

Ces objectifs concernent l'ensemble de la Cour des comptes et ils constituent le référentiel pour la rédaction des plans stratégiques des différents secteurs, lesquels serviront au pilotage de l'organisation et de l'évaluation des services.

Définir une nouvelle stratégie

La planification stratégique de la Cour des comptes est fondée sur ses missions, sa vision et ses valeurs. Celles-ci permettent de structurer l'analyse des réalités institutionnelles, administratives et sociétales auxquelles la Cour est confrontée ; elles permettent également de préciser les concepts qui inspireront le choix des objectifs fondamentaux des cinq années à venir et des projets qui les concrétiseront. Par ailleurs, cette analyse doit également mettre en perspective les résultats du premier plan stratégique.

A cet égard, il est utile de rappeler que confrontée depuis une dizaine d'années à une extension régulière de ses tâches et à une réforme fondamentale de la comptabilité publique, la Cour des comptes a initié en 2003-2004 une réforme en profondeur de ses structures et de ses méthodes de travail, qu'elle a accompagnée d'un premier plan stratégique intitulé « La Cour des comptes en mouvement ». Celui-ci visait à garantir une mise en œuvre efficace de la réforme en coordonnant les moyens disponibles, en améliorant les procédures internes et en facilitant le passage d'une gestion axée sur les moyens vers une gestion soucieuse des produits.

On peut tirer de cette expérience un certain nombre d'enseignements. Malgré les nombreux retards constatés dans la concrétisation de la réforme de la comptabilité publique (laquelle commence seulement à faire ressentir ses premiers effets), la Cour des comptes a redéfini la plupart de ses méthodes de contrôle et elle a modernisé un certain nombre de ses procédures. Notre institution a également été soucieuse de suivre plus systématiquement les normes internationales en matière d'audit. Par ailleurs, plusieurs initiatives ont été prises pour moderniser l'organisation et la gestion des ressources humaines. Enfin, les travaux du comité de pilotage ont permis de mener à bien la plupart des projets du plan stratégique dans une ambiance de concertation positive entre le Collège et les services.

Pour maintenir sa position au sommet de la pyramide du contrôle des finances publiques (ce qui nécessite notamment d'intégrer toutes les conséquences de la réforme de la comptabilité publique, mais aussi de maîtriser les évolutions les plus récentes en matière d'audit) et avoir une influence tout aussi efficace que positive sur la façon dont les pouvoirs publics sont gérés en Belgique, la Cour des comptes doit se doter d'une stratégie qui lui permette de profiter pleinement des opportunités suscitées par le premier plan et d'améliorer ce qui constitue encore des faiblesses. En d'autres termes, il s'agit de consolider et de motiver pour progresser.

Ces différents éléments peuvent être synthétisés de la manière suivante.



Objectif 1 : Optimiser la qualité de nos audits

Les évolutions socio-politiques récentes démontrent combien les attentes et les exigences à l'égard de la gestion publique ne cessent de s'accroître. Si la Cour des comptes souhaite continuer à occuper un rôle de référence en la matière, elle doit adopter une stratégie ambitieuse qui lui permette de remplir les tâches qui lui sont confiées de manière à répondre aux normes de qualité et de pertinence les plus élevées. Elle doit également continuer de dialoguer avec les autres acteurs de l'audit et participer activement à la promotion des meilleures pratiques au sein des pouvoirs publics.

Réaliser les audits de manière efficace

- Améliorer les analyses de risques préalables à la sélection des audits pour renforcer la pertinence des choix.
- S'inspirer de la Stratégie de Lisbonne pour définir certaines priorités d'audit.
- Maîtriser l'évolution des tâches confiées à la Cour (notamment la suppression du visa et la certification des comptes) en adaptant la planification et les méthodes.
- Généraliser la standardisation des pratiques d'audit par une utilisation accrue des manuels et par leur mise à jour régulière.
- Systématiser le recours aux dossiers de travail électroniques pour documenter les contrôles et étayer les constatations, conclusions et recommandations.

Stimuler une gestion publique performante

- Favoriser le développement par les pouvoirs publics d'une gestion budgétaire et comptable moderne et transparente.
- Rédiger des rapports qui accordent plus d'attention aux prestations/résultats des politiques publiques et qui contribuent ainsi à renforcer l'intérêt pour l'évaluation.
- Inciter à poursuivre la mise en place du contrôle interne et de l'audit interne dans l'ensemble des services publics.
- Intégrer dans les contrôles une approche comparative en vue de mieux faire connaître les meilleures normes de qualité.
- Evaluer l'utilité effective des rapports et des recommandations de la Cour, ainsi que les suites qui leur sont réservées.

Objectif 2 : Donner la priorité aux ressources humaines

Les membres du personnel de la Cour des comptes représentent son principal atout et sa véritable richesse. La qualité des travaux de notre institution dépend directement de leurs compétences et de leur volonté de bien faire. Il est dès lors indispensable d'accorder la priorité au renforcement de l'expertise et de la motivation de l'ensemble du personnel afin de permettre à chacun d'adhérer pleinement aux valeurs et aux projets de la Cour et de réaliser les tâches pour lesquelles il est formé de la manière la plus appropriée.

Renforcer l'excellence et l'expertise

- Partager les bonnes pratiques d'audit et diffuser les connaissances pertinentes à l'aide de procédures adéquates (par exemple, la révision par les pairs).
- Appliquer des normes de formation adaptées aux évolutions en matière de gestion et d'audit publics (en particulier pour les normes internationales et l'audit IT).
- Contribuer à l'organisation d'une formation diplômante spécifique au secteur public en audit.
- Elaborer des indicateurs permettant de mesurer les résultats des principaux processus internes.
- Implémenter un système électronique intégré de gestion de l'information (MIS) performant et convivial.

Promouvoir une organisation motivante

- Définir des plans de personnel adaptés à l'évolution des missions de la Cour et restaurer une pyramide des âges plus cohérente.
- Mettre en place un accompagnement plus personnalisé des membres du personnel afin de permettre à chacun d'évoluer positivement tout au long de sa carrière.
- Accroître la mobilité du personnel au sein des services et des secteurs afin de diversifier l'expérience et l'expertise de chacun.
- Intégrer le personnel des niveaux 1 et 2⁺ dans des équipes de contrôle pluridisciplinaires menées par des auditeurs expérimentés.
- Améliorer la fluidité et le contenu de la communication interne entre le collège et les services, ainsi qu'au sein de ceux-ci.